GUÍA GTM · VOLUMEN 2

Costes y productividad

Cómo aumentar la productividad, llegar a cuota, reducir los costes de contratación y reforzar la capacidad comercial sin incrementar los costes fijos.

xternus

Basado en datos del mercado laboral español ·INE · SEPE· Infojobs-ESADE · DBK 2025-2026

ÍNDICE DE CONTENIDOS

01 **El punto de partida**
Por qué crecer en ingresos ya no puede significar crecer en estructura fija

02 **Productividad**
Recuperar las horas de venta que se pierden y saber cuánto valen

03 **Llegar a cuota**
Calcular desde la cuota hacia atrás y elegir qué palanca mover primero

04 **Reducir el coste de contratación**
Las fugas del primer año y las palancas concretas para cerrarlas

05 **Capacidad sin costes fijos**
Qué mantener dentro, qué pasara variable y cómo contratarlo

06 **Puesta en marcha**
Indicadores mínimos, ritmos de control y plan de 30 días

07 **Herramientas prácticas**
Calculadora de coste real, checklist de decisión y autoevaluación

08 **Conclusiones y siguiente paso**
Las cinco decisiones que ordenan el año

09 **Notas metodológicas y fuentes**
Cómo se han calculado las cifras de esta guía

CAPÍTULO 01

El punto de partida

Crecer en ingresos ya no puede significar crecer en estructura fija. Esta guía explica cómo aumentar la productividad,llegar acuota y reducir el coste de contratación, reforzando la capacidad comercial sin sumar costes fijos.

358.537	3.382,67 €	+3,8%
vacantes en Comercial y Ventas (Infojobs2025)	coste laboral medio por trabajador y mes, 4T 2025 (INE)	aumento interanual del coste laboral, 4T 2025 (INE)

Fuentes: Infojobs-ESADE, Estado del Mercado Laboral en España 2025; INE, Encuesta Trimestral de Coste Laboral, cuarto trimestre de 2025.

Comercial y ventas lidera las vacantes del mercado laboral español, con más de 358.000 puestos publicados, en torno al 16% del total. Competir por ese talento con plantilla fija resulta más caro cada trimestre: el coste laboral medio creció un 3,8% interanual a finales de 2025 y las cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social, principal componente de los costes no salariales, un 4,5%.

El mercado no está eliminando el factor humano en ventas, lo está reorganizando. Las empresas que ganan cuota no crecen en plantilla fija: crecen en capacidad comercial flexible, protegen el tiempo de sus mejores perfiles y miden el coste por resultado, no solo el coste por persona.

Cuatro palancas, un mismo objetivo

Palanca	Pregunta que debe responder la dirección	Capítulo
Productividad	¿Cuántas horas de tu equipo sénior se dedican realmente a cerrar y cuánto cuesta cada una?	2
Cuota	¿Cuántas oportunidades necesitas para llegar a cuota y qué factor frena tu cumplimiento?	3
Coste de contratación	¿Cuánto cuesta de verdad incorporar, formar y perder a un comercial?	4
Capacidad sin costes fijos	¿Qué parte del volumen puede pasar a ser variable sin perder control?	5

La idea central de esta guía

El coste fijo se reserva para lo estratégico y para lo que exige conocimiento propio del negocio. Todo lo que sea volumen, repetición o pico de demanda se compra como capacidad variable y se mide por resultados.

Los capítulos 2 a 5 desarrollan una palanca cada uno, el 6 resume la puesta en marcha y el 7 reúne tres herramientas prácticas. Al final encontrarás un glosario con las siglas utilizadas.

CAPÍTULO 02

Productividad

Es la palanca más rápida y la que menos cuesta: tus mejores comerciales dedican solo una cuarta parte de su tiempo a reunirse con clientes cualificados. El resto se puede transferir, automatizar o reducir.

La brecha entre el tiempo real y el ideal

Actividad	% tiempo real	% tiempo ideal	Movimiento necesario
Reuniones con clientes cualificados	25%	70%	+45 puntos
Prospección y cualificación de contactos	20%	0% (externalizar)	-20 puntos
Tareas administrativas y de CRM	30%	5%	-25 puntos
Soporte posventa e incidencias	15%	0% (externalizar)	-15 puntos
Formación y coordinación interna	10%	25%	+15 puntos

Estimación basada en referencias de equipos comerciales B2B en España. Cada punto de tiempo recuperado para actividades de cierre equivale a más capacidad de ingresos.

Sumando la prospección (20 puntos), el exceso de tareas administrativas (25 puntos) y el soporte posventa (15 puntos) se obtienen los 60 puntos de tiempo que un AE debería dedicar a otra cosa. No son tareas inútiles: son tareas que no requieren su nivel de experiencia.

Cuánto cuesta una hora de venta efectiva

El coste de un AE no se reparte por igual entre todas sus horas. Si solo una parte de la jornada es tiempo de venta, el coste de cada hora que realmente vende es mucho mayor que el coste horario nominal. La tabla lo calcula con el coste total de empresa de un AE (52.800 a 79.200 € al año, antes de herramientas) y una jornada de referencia de 160 horas al mes.

Concepto	AE, extremo inferior	AE, extremo superior
Coste total de empresa al año	52.800 €	79.200 €
Coste por hora de jornada (1.920 h al año)	27,50 €	41,25 €
Coste por hora de venta efectiva con un 25% de tiempo de venta	110 €	165 €
Coste por hora de venta efectiva con un 70% de tiempo de venta	39 €	59 €

Cálculo propio a partir de las tablas de esta guía. Con 160 horas al mes, pasar del 25% al 70% de tiempo de venta eleva las horas mensuales de venta de 40 a 112 por AE.

Lo que cambia la lectura del coste
Con un 25% de tiempo de venta, cada hora vendida cuesta entre 110 y 165 €. Con un 70%, entre 39 y 59 €. Recuperar tiempo de venta reduce el coste de cada hora vendida sin tocar el salario.

Qué recuperar primero

No todas las tareas se transfieren igual de bien. El criterio es ordenar por impacto económico y por facilidad de transferencia, y empezar siempre por las victorias rápidas.

Tarea	En qué consiste	Vía recomendada	Prioridad
Cribado y primer contacto	Llamadas y correos de descubrimiento con cuentas objetivo	Célula externa con indicadores estrictos	Alta
Registro y limpieza del CRM	Volcado de datos entre plataformas y mantenimiento de la información	Automatización y normas de registro	Alta
Soporte de primer nivel	Incidencias básicas y correos repetitivos	Servicio externo con SLA	Media
Preparación de propuestas	Borradores y análisis de documentación	Herramientas de IA con revisión del AE	Media
Informes de actividad	Resúmenes semanales para la dirección	Paneles automáticos	Media
Negociación y cierre	Propuesta de valor completa y formalización del acuerdo	Se mantiene dentro	No se transfiere

Herramientas que sostienen la productividad

Capa	Herramienta de referencia	Tarea que libera
Orquestación y enriquecimiento de datos	Clay	Búsqueda de cuentas, señales de compra y enriquecimiento del perfil de cliente ideal
Procesamiento inteligente de mensajes	Claude, Claude Code	Triaje de correos, borradores de propuestas y análisis de pliegos y concursos
CRM y gestión del embudo	HubSpot, Salesforce	Registro central y visibilidad total de las oportunidades
Actividad comercial	Outreach, Lemlist	Llamadas, correos y contactos con trazabilidad completa
Análisis de datos	Looker, Metabase	Paneles en tiempo real e informes automáticos de SLA

Herramientas de referencia según el manual base de Xternus.

Mide tu brecha en una semana

- Elige a los AEs cuyo tiempo quieresproteger y pídeles que registren su jornada durante cinco días laborables.
- Clasifica cada bloque de tiempo en las cinco actividades de la tabla de la brecha.
- Convierte los porcentajes en horas al mes y multiplica por el coste hora de cada perfil.
- Ordena las diferencias por impacto económico y elige dos o tres tareas para la primera ola.

Actividad	Horas al mes	% real	% ideal	Coste anual (€)
Reuniones con clientes cualificados			70%	
Prospección y cualificación			0%	
Tareas administrativas y CRM			5%	
Soporte posventa e incidencias			0%	
Formación y coordinación interna			25%	
Total		100%	100%	

CAPÍTULO 03

Llegar a cuota

Llegar a cuota es una multiplicación. Si partes de la cuota y calculas hacia atrás, sabes cuántas oportunidades necesitas y en qué factor conviene actuar.

Ingresos anuales = Oportunidades cualificadas al mes × Tasa de cierre × Ticket medio × 12

De la cuota hacia atrás

Con una cuota anual de equipo y un ticket medio, el número de cierres necesarios es fijo. Lo que cambia es cuántas oportunidades hacen falta para conseguirlos, según la tasa de cierre, y cuántas reuniones hay que generar para que el equipo de cierre acepte esas oportunidades.

Paso	Cálculo	Modelo tradicional	Modelo híbrido
Cuota anual del equipo (hipótesis)	Dato	600.000 €	600.000 €
Ticket medio (hipótesis)	Dato	20.000 €	20.000 €
Cierres necesarios	Cuota / ticket	30	30
Tasa de cierre (punto medio del rango)	Referencia	15%	27%
Oportunidades cualificadas necesarias	Cierres / tasa	200	111
Reuniones que generar con una aceptación del 70%	Oportunidades / 0,70	286	159

Ejemplo con hipótesis ilustrativas para mostrar el cálculo, no una previsión. Las tasas de cierre son los puntos medios de los rangos de referencia (12 a 18% y 22 a 32%). Sustituye las cifras por las de tu empresa.

Con la misma cuota, el modelo híbrido necesita un 44% menos de reuniones generadas (159 frente a 286), porque el equipo de cierre convierte más de lo que recibe.

Cuánto vale cada palanca

Escenario	Supuesto	Ingresos anuales	Diferencia
Caso base	10 oportunidades al mes, 15% de cierre, ticket de 20.000 €	360.000 €	-
+1 punto de tasa de cierre	16% de cierre	384.000 €	+24.000 € (+6,7%)
+5 puntos de tasa de cierre	20% de cierre	480.000 €	+120.000 € (+33,3%)
+10% de oportunidades	11 oportunidades al mes	396.000 €	+36.000 € (+10%)
+10% de ticket medio	22.000 € de ticket	396.000 €	+36.000 € (+10%)

Cálculo propio sobre el caso base hipotético. Cada escenario cambia un solo factor.

Qué implica

Un punto de tasa de cierre equivale a un 6,7% más de oportunidades. Por eso conviene proteger primero el tiempo de cierre y la calidad de las oportunidades, antes que aumentar el volumen sin cribar.

Quién mueve cada factor

Factor	Qué lo mueve	Quién responde	Indicador
Oportunidades cualificadas	Volumen de primer contacto y calidad del perfil de cliente ideal (ICP)	Célula de captación y cribado	Contactos cualificados por semana
Tasa de cierre	Tiempo del AE y actuar solo sobre oportunidades ya cualificadas	AEs e ingenieros de soluciones	Tasa de cierre por AE
Ticket medio	Propuesta de valor e ingeniería de soluciones	AEs e ingenieros de soluciones	Ticket medio y duración del ciclo
Calidad del dato	Cuentas objetivo, señales de compra y CRM limpio	Inteligencia y datos (RevOps)	Precisión de las bases superior al 95%

Modelo tradicional y modelo híbrido

Modelo	Coste por contacto cualificado	Tiempo del AE en prospección	Tasa de cierre estimada
Tradicional (AE todo en uno)	Alto: tiempo de perfil sénior	50 - 60%	12 - 18%
Híbrido (SDR externo + AE interno)	Bajo: célula a coste variable	5 - 10%	22 - 32%
Mejora relativa	-40% a -60%	-40 a -55 puntos	+10 a +14 puntos

Indicadores adelantados y retrasados

La cuota se conoce al final del periodo, pero se puede anticipar. Los indicadores adelantados avisan con semanas de margen; los retrasados confirman el resultado.

Tipo	Indicador	Frecuencia	Referencia
Adelantado	Contactos cualificados por semana	Semanal	Según sector y ticket medio
Adelantado	Conversión de contacto a reunión	Semanal	Según sector
Adelantado	Tasa de aceptación de oportunidades (SAR)	Semanal	Crítico por debajo del 70%
Adelantado	Conversión de SDR a AE	Mensual	Superior al 35%
Retrasado	Tasa de cierre por AE	Mensual	Según sector
Retrasado	Ticket medio y duración del ciclo	Mensual	Según sector
Retrasado	Cuota cumplida	Trimestral	Objetivo del periodo

CAPÍTULO 04

Reducir el coste de contratación

Contratar cuesta más de lo que muestra la nómina,y perder a alguien cuesta dos veces. Cerrar las fugas del primer año libera presupuesto sin restar capacidad.

El coste real del primer año

Concepto	Perfil SDR (júnior)	Perfil AE (sénior)	Naturaleza
Salario bruto anual	28.000 - 35.000 €	40.000 - 60.000 €	Base del cálculo
Seguridad Social a cargo de la empresa (~32%)	9.000 - 11.200 €	12.800 - 19.200 €	Coste fijo obligatorio
Coste total de empresa al año	37.000 - 46.200 €	52.800 - 79.200 €	Antes de herramientas
Licencias de software (CRM y herramientas)	1.800 - 3.600 €	3.600 - 6.000 €	Variable según herramientas
Selección y reclutamiento	3.000 - 6.000 €	6.000 - 15.000 €	Se repite con cada rotación
Formación y rampa (3 a 6 meses)	4.000 - 8.000 €	8.000 - 18.000 €	Tiempo hasta ver retorno
COSTE REAL TOTAL DEL AÑO 1	**45.800 - 63.800 €**	**70.400 - 118.200 €**	Con todos los factores

Fuentes: Glassdoor España 2025; INE, Encuesta Trimestral de Coste Laboral 4T 2025 (3.382,67 € por trabajador y mes); estimaciones de mercado para las herramientas comerciales B2B.

El coste real del primer año equivale a entre 1,6 y 2,0 veces el salario bruto (cálculo propio a partir de la tabla).

Un ejemplo con cifras de referencia

Para un SDR con 32.000€ brutos anuales,usando los puntos medios de los rangos de la tabla y una rotación esperada hipotética del 20% anual:

Concepto	Cálculo	Importe
Salario bruto anual	Dato	32.000 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	32% del bruto	10.240 €
Licencias y herramientas	Punto medio del rango	2.700 €
Selección y reclutamiento	Punto medio del rango	4.500 €
Formación y rampa	Punto medio del rango	6.000 €
Rotación esperada	20% × (selección + rampa)	2.100 €
Coste real del año 1	Suma	**57.540 €**
Relación con el salario bruto	Coste real / bruto	1,80 veces

Ejemplo ilustrativo. La tasa de rotación es una hipótesis: sustitúyela por la de tu empresa.

Las palancas para reducir el coste

Palanca	Línea de coste que ataca	Cómo se implanta	Indicador
Plantilla propia mínima	Selección, Seguridad Social y rampa	Contratar solo el núcleo estratégico y de cierre; el volumen variable pasa a capacidad externa	Coste real por perfil
Incorporación por fases	Rampa	Reglas de negocio, práctica con simulaciones y despliegue supervisado en 13 días	Tiempo medio de rampa
Guías operativas documentadas	Rampa y rotación	Matrices de objeciones, ICP y propuesta de valor por sector, siempre actualizadas	Test de conocimientos
Rotación trasladada	Selección y rampa repetidas	En roles de alta rotación, servicio externo regido por SLA	Rotación en roles de soporte
Competencia en IA en cada incorporación	Contratación de especialistas	Exigir fluidez en IA a todos los perfiles en lugar de contratar perfiles dedicados	Perfiles con fluidez en IA
Capacidad variable en los picos	Contratación temporal	Refuerzo activado por días o semanas	Días hábiles de activación

Sobre la fluidez en IA: según el Sumble GTM Hiring Report H1 2026, recogido en el manual base, el 2,3% de las ofertas de marketing en España ya menciona explícitamente Claude o Claude Code, el doble que en el trimestre anterior. La consecuencia práctica es de coste: no hace falta un especialista para cada función, basta con exigir competencia en IA a todas las nuevas incorporaciones.

La incorporación en 13 días

Frente a una rampa habitual de 3 a 6 meses, el objetivo es llegar al rendimiento óptimo en 13 días validando competencias prácticas por fases, en lugar de largas jornadas de formación teórica.

Fase	Días	Contenido	Puerta de paso
1. Reglas de negocio	1 a 5	Matrices de objeciones por sector (seguros, logística, SaaS e industria), guías operativas con ejemplos reales y acceso al CRM de solo lectura	Test de conocimientos con un mínimo del 85%
2. Práctica y simulación	6 a 12	Simulaciones grabadas con retroalimentación, incidencias en entorno controlado y escucha de llamadas reales	Visto bueno del coordinador antes del acceso pleno
3. Despliegue y control	Desde el 13	Supervisión del 100% de los registros en CRM durante dos semanas, retroalimentación diaria y calibración semanal	Métricas visibles en tiempo real para ambas partes

El coste de salir, el que no se presupuesta

Alaselección y larampa sesuma elcoste delasalida,con una referencia habitual de 20 a 33 días de salario por año trabajado. Para un SDR con 32.000 € brutos, el salario diario ronda los 87,67 €.

Antigüedad	20 días por año	33 días por año
1 año	1.753 €	2.893 €
3 años	5.260 €	8.679 €

Cálculo orientativo con el bruto anual entre 365. La cuantía real depende del tipo de extinción, del convenio y de la antigüedad: consúltala con tu asesoría laboral.

CAPÍTULO 05

Capacidad sin costes fijos

La capacidad se puede comprar por resultado o por nivel de servicio. Lo que no conviene comprar a coste fijo es el volumen que sube y baja.

El suelo y el techo de tu demanda

Una regla sencilla ordena la decisión: la plantilla propia cubre el suelo de demanda, es decir, el volumen que se mantiene incluso en los meses bajos, y la capacidad variable cubre el techo, es decir, los picos, las campañas y el trabajo repetitivo.

Paso	Qué hacer
1. Mide	Reúne la demanda mensual de los últimos 12 meses: reuniones cualificadas, tareas de soporte o trámites.
2. Fija el suelo	Identifica el nivel que se mantiene incluso en los meses bajos.
3. Cubre el suelo con plantilla	Es un núcleo estable que exige conocimiento propio del negocio.
4. Cubre el techo con capacidad variable	Picos, campañas intensivas y volumen repetitivo, con SLA e indicadores.
5. Revisa cada trimestre	Si la demanda se consolida, el suelo sube y una parte del techo pasa a plantilla.

Por ejemplo, si tu demanda oscila entre 18 y 42 reuniones cualificadas al mes (cifras hipotéticas), la plantilla debe dimensionarse para las 18 y no para las 42: cubrir el pico con contratos fijos supone pagar todo el año una capacidad que solo se usa unos meses.

Qué se mantiene dentro y qué pasa a variable

Proceso	Complejidad	Conocimiento propio	Estrategia	Estructura de coste
Estrategia y dirección GTM	Máxima	Crítico	Interno 100%	Fijo estructural
Ingeniería de soluciones y demos	Alta	Alto	Interno sénior	Fijo estructural
Prospección saliente cualificada	Media / repetitiva	Bajo	Célula externa	Variable por resultado
Soporte de primer nivel y administración interna	Baja / volumen	Ninguno	BPO avanzado	Variable por SLA
Renovaciones y venta adicional transaccional	Baja	Bajo	Autoservicio + célula	Variable por uso

Plantilla propia frente a célula externa

Concepto	Plantilla propia	Célula externa
Coste base mensual (perfil SDR)	2.333 - 2.917 € brutos + 32% de Seguridad Social = 3.080 - 3.850 €	Cuota mensual fija acordada por SLA
Seguridad Social a cargo de la empresa	~32% adicional obligatorio sobre el bruto	A cargo del proveedor, dentro de la cuota
Selección y reclutamiento	3.000 - 6.000 € por contratación	Incluido en el servicio
Formación inicial y rampa	4.000 - 8.000 € por perfil	Incluido en el servicio
Bajas y vacaciones	100% a cargo de la empresa	Cubierto por el proveedor
Salida del puesto	20 a 33 días por año trabajado	Rescisión del contrato de servicio, según lo pactado
Escalabilidad	3 a 6 meses para contratar y formar	5 a 7 días hábiles para activar

Datos basados en: INE, Encuesta Trimestral de Coste Laboral 4T 2025 (3.382,67 € por trabajador y mes); Glassdoor España, SDR 2025 (35.000 € de media bruta anual); normativa laboral española vigente en 2026.

Ejemplo de cálculo de ahorro

Una empresa con tres SDR internos en Madrid, con un salario medio de 32.000 € brutos anuales, tiene un coste de empresa de 42.240 € por perfil. Se suman herramientas y rampa (importes aproximados). La célula externa equivalente, con tres perfiles activos bajo SLA, elimina para tu empresa el riesgo de rotación.

Concepto	Importe anual
Coste de empresa por perfil (32.000 € + 32% de Seguridad Social)	42.240 €
Tres perfiles	126.720 €
Herramientas (aprox.)	6.000 €
Rampa y reposición de nuevas incorporaciones (aprox.)	17.000 €
Total plantilla propia (aprox.)	**150.000 €**
Célula externa equivalente, tres perfiles activos bajo SLA	80.000 - 110.000 €
Ahorro potencial	**40.000 - 70.000 € (27% a 47%)**

Cuánto ahorras según la cuota de la célula

Cuota anual de la célula	Ahorro frente a 150.000 €	Ahorro relativo
80.000 €	70.000 €	47%
90.000 €	60.000 €	40%
100.000 €	50.000 €	33%
110.000 €	40.000 €	27%

Las cifras de la célula externa son un rango de referencia, no una tarifa. Pide siempre una propuesta económica ajustada a tu caso.

Cómo responde cada modelo a un cambio de escenario

Escenario	Modelo lineal tradicional	Modelo elástico híbrido
Pico de demanda (+40% de volumen)	Contratar de 3 a 4 personas con 6 a 12 meses de rampa	Activar una célula externa en 5 a 7 días hábiles
Caída de demanda (-30%)	ERTE o despido: coste económico e impacto en el equipo	Reducir el SLA del proveedor sin coste de salida
Entrada en un nuevo mercado geográfico	Nuevo equipo fijo en la región	Célula especializada con conocimiento local
Pico estacional (campaña de fin de año)	Contrataciones temporales de gestión compleja	Refuerzo activado por días o semanas
Riesgo de rotación del equipo	Pérdida de conocimiento y coste de reposición	El proveedor absorbe la rotación

Qué exigir en el contrato

Cláusula	Qué debe recoger
SLAs e indicadores	Objetivos medibles, con frecuencia de revisión y penalizaciones claramente definidas.
Registro en tu CRM	Toda la actividad se registra en tiempo real en la infraestructura de tu empresa, sin repositorios aislados.
Accesos	Credenciales seguras y trazables al CRM o al ERP, con permisos por fase de incorporación.
Coste	Cuota mensual acordada por SLA, con selección, formación, bajas y vacaciones incluidas en el servicio.
Salida y reducción	Condiciones para reducir o rescindir el servicio según lo pactado.
Datos y confidencialidad	Propiedad de los datos y de las guías operativas, y obligaciones de confidencialidad.

Cuándo no externalizar

Si el proceso exige presencia física o una relación de confianza a largo plazo con el cliente, se mantiene dentro siempre. Lo mismo ocurre con todo lo que requiere conocimiento propietario del negocio. El ahorro nunca es el único criterio: compara también capacidad disponible, velocidad de activación y riesgo.

CAPÍTULO 06

Puesta en marcha

Pocos indicadores, ritmos cortos de control y un plan realista para arrancar en 30 días.

Cuadro de mando mínimo

Pilar	Métrica crítica	Fórmula	Umbral de alerta	Frecuencia
Calidad del embudo	Tasa de aceptación de oportunidades (SAR)	(Oportunidades aceptadas / Reuniones generadas) × 100	Crítico por debajo del 70%	Semanal
Eficiencia de soporte	SLA de respuesta de primer nivel	Minutos de media hasta la primera interacción	Crítico por encima de 15 minutos	Diaria
Coste unitario de captación	CAC por canal	Gasto total del canal / Nuevos clientes cerrados	Crítico por encima del 30% del valor de vida del cliente	Mensual
Rendimiento administrativo	Tasa de error en trámites	(Trámites incorrectos / Trámites totales) × 100	Crítico por encima del 1,5%	Semanal

Ritmos de control

- **Pulso diario (10 min):** coordinador y célula externa, para detectar los bloqueos del día.
- **Calibración del embudo (30 min):** dirección comercial y coordinación; semanal al inicio y quincenal después.
- **Auditoría mensual (45 min):** dirección y proveedor, para revisar los SLAs y proponer mejoras.
- **Revisión trimestral (90 min):** comité de dirección, para fijar los objetivos del trimestre siguiente.
- **Escalado de incidencias:** hasta 2 horas, el coordinador; hasta 24, el responsable comercial; después, el comité.

Norma de oro: higiene de datos y centralización. Queda prohibido el uso de repositorios de datos aislados o de archivos compartidos al margen del CRM central. Toda la actividad de las células externas se registra en tiempo real en la infraestructura de tu empresa.

Plan de 30 días

Semana	Foco	Entregable	Responsable
1	Auditoría de fricciones y elección de dos o tres procesos para la primera ola	Mapa de procesos y coste calculado	Dirección General y Comercial
2	Selección de células, SLAs, guías operativas y accesos	Contrato firmado con SLAs	Operaciones y proveedor
3	Rampa práctica, validación de flujos e integración con el CRM	Equipo validado por el coordinador	Coordinador y equipo externo
4	Puesta en marcha con supervisión del 100% de los registros	Primer informe de indicadores	Dirección Comercial y célula

CAPÍTULO 07

Herramientas prácticas

Tres herramientas para trabajar directamente sobre tu operación: una calculadora de coste real por perfil,un checklist de decisión y una auto evaluación.

1. Calculadora de coste real por perfil

Rellena la columna «Tu perfil» con los datos de un puesto concreto. La última columna muestra el ejemplo del SDR del capítulo 4.

Concepto	Cómo se calcula	Tu perfil	Ejemplo SDR
Salario bruto anual	Dato de nómina		32.000 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	~32% del bruto		10.240 €
Licencias y herramientas	Coste anual por perfil		2.700 €
Selección y reclutamiento	Coste por contratación		4.500 €
Formación y rampa	Coste de formación inicial		6.000 €
Rotación esperada	Probabilidad × (selección + rampa)		2.100 €
Coste real del año 1	Suma de los conceptos		**57.540 €**
Relación con el bruto	Coste real / bruto		1,80 veces
Coste por resultado	Coste real / oportunidades o cierres		Según el perfil

2. Checklist de decisión: ¿dentro o fuera?

Aplícalo hasta tres procesos. Marca Sí o No en cada columna y lee la señal de la segunda columna.

Pregunta	Si respondes Sí	Proceso A	Proceso B	Proceso C
¿Requiere conocimiento propietario del negocio?	Mantener dentro			
¿Tiene picos de demanda estacionales o cíclicos?	Apunta a externalizar			
¿Hay riesgo de rotación alta en el rol?	Apunta a externalizar			
¿Se puede medir por resultados objetivos?	Apunta a externalizar			
¿Exige presencia física o relación de confianza a largo plazo con el cliente?	Mantener dentro			

Cómo leerlo: si respondes Sí a la primera o a la última pregunta, el proceso se mantiene dentro. Si no, y respondes Sí al menos a dos de las tres preguntas centrales, es candidato a externalizar en la primera ola. Es una regla práctica, no un criterio cerrado.

3. Autoevaluación de costes y productividad

Marca una respuesta por pregunta. **Sí** suma 2 puntos, **Parcialmente** suma 1 y **No** suma 0.

Nº	Pregunta	Sí	Parcial	No
COSTE				
1	¿Calculas el coste real del primer año de cada perfil comercial (salario, Seguridad Social, herramientas, selección y rampa)?			
2	¿Conoces el coste esperado de rotación de tus puestos de prospección y de soporte?			
3	¿Divides el coste de tu equipo entre las oportunidades cualificadas o los cierres que genera?			
PRODUCTIVIDAD				
4	¿Sabes qué porcentaje del tiempo de tus AEs se dedica a reuniones con clientes cualificados?			
5	¿Están separadas la prospección inicial y la cualificación respecto al cierre?			
6	¿Ocupan las tareas administrativas y de CRM un porcentaje reducido de su tiempo, cercano al 5%?			
CUOTA				
7	¿Conoces tu tasa de cierre por AE y tu ticket medio?			
8	¿Mides la tasa de aceptación de oportunidades entre quien genera reuniones y quien cierra, con un umbral del 70%?			
9	¿Tienes definido y actualizado cada mes tu perfil de cliente ideal (ICP)?			
CAPACIDAD				
10	¿Puedes activar capacidad adicional en menos de dos semanas ante un pico de demanda?			
11	¿Tienes clasificados tus procesos por complejidad y conocimiento propio para decidir qué externalizar?			
12	¿Se registra toda la actividad de los equipos externos en tu CRM, con SLAs e indicadores definidos?			

Interpretación de tu puntuación

Puntuación	Diagnóstico	Qué hacer
0 - 8	Estructura rígida	El coste fijo domina y hay poca visibilidad. Empieza por los capítulos 2, 4 y 5.
9 - 16	Base parcial	Hay disciplina de coste en algunas áreas. Cierra las brechas de productividad y de cuota (capítulos 2 y 3).
17 - 24	Modelo sólido	Tienes control de costes y capacidad flexible. Afina los indicadores y el gobierno (capítulo 6).

Prioriza por bloques

Suma también los puntos de cada bloque por separado (máximo 6 en cada uno). El bloque con menor puntuación es el que más margen de mejora tiene.

Bloque	Preguntas	Si puntúas 0 a 2, empieza por
Coste	1 a 3	Capítulo 4: coste real y palancas de contratación
Productividad	4 a 6	Capítulo 2: distribución del tiempo comercial
Cuota	7 a 9	Capítulo 3: cálculo desde la cuota y palancas de ingresos
Capacidad	10 a 12	Capítulos 5 y 6: suelo y techo, contrato e indicadores

CAPÍTULO 08

Conclusiones y siguiente paso

El mercado laboral y comercial español ha entrado en una fase de transformación estructural que premia la agilidad operativa sobre el tamaño de la plantilla.

Las cinco decisiones que ordenan el año

01 Calcular el coste real antes de contratar

Antes de cualquier decisión de contratación, calcula el coste total del primer año de cada perfil y divídelo entre los resultados que aporta. El número siempre sorprende.

02 Proteger el tiempo de cierre

Los AEs deben cerrar, no prospectar. Recuperar tiempo de venta reduce el coste de cada hora vendida y aumenta la tasa de cierre.

03 Planificar desde la cuota hacia atrás

Con la cuota,el ticket y la tasa de cierre sabes cuántas oportunidades y reuniones necesitas, y qué palanca mover primero.

04 Cubrir el suelo con plantilla y el techo con capacidad variable

Mantén el núcleo estratégico dentro y delega el volumen variable, conSLAs, indicadores y actividad registrada en tu propio CRM.

05 Medir por resultados

El modelo híbrido solo funciona cuando los SLAs son incuestionables y los indicadores se revisan cada semana. La gobernanza operativa es la estructura que sostiene todo lo demás.

La pregunta final para la dirección general

La pregunta ya no es si tu empresa puede externalizar. La pregunta es cuánto te está costando no hacerlo.

¿Cuál es el siguiente paso?

Si tras leer esta guía has identificado áreas donde tu equipo comercial, operativo o de soporte podría ganar eficiencia o aprovechar mejor sus recursos, es el momento de analizar qué actividades deben permanecer dentro de la organización y cuáles pueden gestionarse con un modelo más flexible. En Xternus ayudamos a las empresas a diseñar e implantar estructuras operativas más eficientes mediante talento flexible, equipos globales y procesos orientados a resultados medibles.

Más información

xternus.com/es

www.xternus.com/es/contacto

ANEXO

Notas metodológicas y fuentes

Fuentes

INE,Encuesta Trimestral de Coste Laboral, cuarto trimestre de 2025; SEPE, Informe del Mercado de Trabajo Estatal 2026; Infojobs-ESADE, Estado del Mercado Laboral en España 2025; Glassdoor España 2025; Sumble, GTM Hiring Report H1 2026; Gartner y HubSpot, State of Sales 2025; DBK, informes sectoriales 2025-2026.

Notas de cálculo

- Los importes son de referencia para 2026, en euros. La Seguridad Social a cargo de la empresa se estima en torno al 32% del salario bruto y la jornada de referencia es de 160 horas al mes.
- Las cifras marcadas como cálculo propio se derivan aritméticamente de las tablas de la guía. Las mejoras del modelo híbrido son estimaciones de referencia para equipos comerciales B2B en España y deben contrastarse con los datos de cada empresa.
- Los ejemplos con hipótesis sirven para mostrar el método; no constituyen una previsión ni una oferta económica.
- El coste de salida es orientativo. La cuantía real depende del tipo de extinción, del convenio y de la antigüedad, y no sustituye el asesoramiento laboral.

Glosario

Sigla o término	Significado
SDR	Perfil de prospección: establece el primer contacto y cualifica el interés.
AE	Ejecutivo de cuentas: perfil sénior de cierre.
ICP	Perfil de cliente ideal.
CRM	Sistema central de registro de clientes y oportunidades.
SLA	Acuerdo de nivel de servicio con el proveedor.
SAR	Tasa de aceptación de oportunidades: porcentaje de reuniones aceptadas por el equipo de cierre.
CAC y LTV	Coste de adquisición de cliente y valor de vida del cliente.
RevOps	Operaciones de ingresos: datos, procesos y herramientas del ciclo comercial.
BPO	Externalización de procesos de negocio.